

| | |
|------------------------|---|
| 氏 名 | 森 谷 周 一 |
| 学 位 の 専 攻 分 野 の 名 称 | 博 士（商学） |
| 学 位 記 番 号 | 甲商第22号（文部科学省への報告番号甲第563号） |
| 学位授与の要件 | 学位規則第4条第1項該当 |
| 学位授与年月日 | 2015年9月9日 |
| 学 位 論 文 題 目 | 戦略的人的資源管理の研究 |
| 論 文 審 査 委 員 | （主査） 教 授 深 山 明 （副査） 教 授 渡 辺 敏 雄 教 授 水 野 敬 三 |

論 文 内 容 の 要 旨

1. 目的と問題意識

戦略的人的資源管理とは、企業が有する人的資源の活用によって競争優位を形成し、高業績を実現するためのマネジメントである。

本論文の第1の目的は、これまでに主張されてきた戦略的人的資源管理あるいは人的資源戦略に関する諸見解を再検討し、それらの中に見られる潮流を整理・類型化することである。また、かかる類型化を基礎として、従来の諸見解において欠如している観点を指摘し、それらに見られる限界を明確にすることが第2の目的である。さらに、本論文の第3の目的は、そのような限界を克服するための新たな戦略的人的資源管理の可能性を模索することである。

本論文では、戦略的人的資源管理の構造と過程を解明し、その批判的検討を通じて新たな理論的枠組みを構築することが意図されている。すなわち、競争優位の獲得や高業績の実現に寄与するようなこれまでには見られなかったような戦略的人的資源管理の在り方を提示することが本研究の最終目的である。

本論文の構成は以下のとおりである。

序 問題意識と研究背景

第Ⅰ部 戦略的人的資源管理論の生成と発展

- 第1章 本論文の主題と基礎的考察
- 第2章 戦略的人的資源管理論の2つのアプローチ
- 第3章 資源ベース理論と戦略的人的資源管理
- 第4章 人的資源戦略における意図と現実の乖離

第Ⅱ部 創発的視座を軸とした戦略的人的資源管理の提唱

第5章 戦略的人的資源管理論の批判的吟味

第6章 創発型戦略論に基づく戦略的人的資源管理の展開可能性

結 本論文の貢献と課題

2. 各章の概要

第I部 戦略的人的資源管理論の生成と発展

第I部では、戦略的人的資源管理に関する諸研究の系譜が検討され、それらの特質が明らかにされている。

まず第1章においては、戦略的人的資源管理研究の新たな分析の枠組みを構築するための基礎的な考察が行われた。ここでは、本論文の全体を貫く問題意識ならびに研究課題が明確にされるとともに、戦略的人的資源管理および人的資源戦略の概念規定が行われた。同時に、それらについて研究することの重要性が強調され、かかる問題意識に基づいて研究することの意義が説かれている。次いで、第2章においては、効果的な人的資源戦略の構築をめぐる問題が取り上げられている。その際の主たる関心は、「高い成果をもたらす人的資源管理は何によって規定されているか」ということにある。かかる問題に関連して、普遍的アプローチ（best practice approach）と適合的アプローチ（best fit approach）のあることが知られている。前者は、唯一最善の人的資源戦略が存在することを前提として、その追求に傾注することを主張している。それに対して、後者は、企業の状況要因に対する人的資源戦略の適合を志向するものである。したがって、その場合、普遍妥当的な人的資源戦略が固定的に前提とされるわけではない。しかしながら、これらの2つのアプローチは対立的・排他的な関係にあるのではなく、むしろ、修正要因（経済的要因、政治的要因、社会的要因）を介在させることによって、両者を統合的に把握することができるということが強調されている。さらに、第3章においては、何故に人的資源および人的資源戦略が企業の競争優位の源泉たり得るかという問題が、いわゆる経営戦略論において有力と目されている資源ベース理論に基づいて解明されている。そのことによって、資源ベース理論志向的な戦略的人的資源管理論の形成が目指されることになる。そして、無形資源が競争優位の源泉となることが確かめられ、人的資源が知識・スキルをもつ存在として企業に高い業績をもたらし、さらに、経営資源の模倣困難性という属性に基づいて持続的な競争優位が構築されることが明らかにされている。このような考察の結果、人的資源および人的資源戦略が競争優位をもたらすことが明らかになった。そして、第4章においては、人的資源戦略と企業業績の間の因果関係を明らかにすることが企図されている。すなわち、人的資源戦略がいかんして競争優位の形成および高い企業業績の実現に寄与するかという基本問題が検討される。それは、戦略的人的資源管理のブラックボックスとみなされている。この問題を解明するために、策定された戦略とその実現との関係が俎上に載せられる。そして、「組織風土」と「ラインマネージャーの裁量行動」を介在要因とすることでブラックボックス問題が解明できることが発見され、そのことによって、意図と現実の乖離が生起するメカニズムが明らかとなった。

第II部 創発論的視座を軸とした戦略的人的資源管理の提唱

第II部では、第I部での考察に基づいて戦略的人的資源管理論を体系的に把握し、それを前提として新たな考察の枠組みを提示することが意図されている。

まず、第5章においては、人的資源管理に関する3つの問題が掲げられている。すなわち、効果的な人的

資源管理の編成は何であるかという「whatの問題」、人的資源および人的資源戦略が何故に競争優位の源泉たり得るかという「whyの問題」、そして、人的資源戦略がいかにして競争優位形成・業績向上に貢献するかという「howの問題」というのがそれらである。これらの問題に照応する3つの潮流が認められる。第1の潮流は戦略的人資源管理の構造的側面、第2の潮流は戦略的人資源管理の理論的基礎、第3の潮流は戦略的資源的資源管理の過程的な側面に関わっている。しかし、第1の潮流と第3の潮流は戦略的人資源管理の現象を取り上げるという意味において、戦略的人資源管理論の表層部分をなす。それに対して、第2の潮流は、人的資源が競争優位の形成に貢献するということの理論的な正当性を明示している。したがって、第2の潮流は、戦略的人資源管理論の深層部分を構成しているのである。このような整理・検討の結果、全ての潮流において、ミドルマネジメント等による人的資源戦略への影響が考察の外に置かれていることが明らかとなった。このような理論的な不備は第4章で述べられた戦略における意図と現実の乖離ということにも通じる問題である。その際に指摘された介在要因にも留意する必要がある。そして、第5章においては、創発性に基づいた戦略的人資源管理の可能性が提示されている。経営戦略論における研究は、まずAnsoffに代表される戦略計画学派によって主導され、1970年代頃からMintzberg等による創発戦略学派が重要な地位を占めるようになった。創発型戦略論は戦略計画学派に対するアンチテーゼとして生じた。創発とは、新たに生じる現象が予見不可能であったり、偶発性を伴うということを意味する。このようなことを前提として、Mintzbergは創発型戦略論を展開した。その貢献は、偶発的に生じる意図されなかったことが企業の戦略策定に影響を及ぼしうることを明らかにした。本論文では、このような創発型戦略論的な思考に基づいて、ミドルマネジメント等の行動が事後的に制度化されることに着目する視座としての創発論的視座を導入することの必要性が主張されている。それによって、「制度→行動」という関係のみならず「行動→制度」という関係が同時に顧慮されることになる。本論文は戦略的人資源論がそのような視座を備えることによって、未解決の問題を克服できるものと考えられている。

論文審査結果の要旨

1. 本論文の意義

経営学が本格的に研究されるようになったのは19世紀の末のことである。今日に至るまでの約150年の間に、多くの多種多様な研究が蓄積されている。しばしば、このような経営学の発展を支えてきた大きな2つの柱が指摘される。それは、「価値の流れの問題」と「人と人の関係の問題」、換言すると、「原価の問題」と「組織の問題」である。もとより、経営学の研究対象である企業の目標が利益の獲得ないしは利益の最大化であることを考えると、上述の2つの問題の間には目的と手段の関係があると言わなければならない。すなわち、「人と人の関係」の問題はそれ自体が目的であるのではなく、それが「価値の流れの問題」のための手段であるということが看過されてはならないのである。本論文においては、このような基本的な観点がきわめて明確に意識されている。このことが他の研究には見られない本論文の第1の意義である。

また、この研究はいわゆる経営戦略論の応用問題の研究であることが強く意識されている。企業に関わる戦略としては、企業戦略、事業戦略（または競争戦略）および機能別戦略がある。論文提出者はこれらの整合性を追求する姿勢を明らかにしている。この一見当たり前のことが十分に顧慮されていないというのが現状であると言わざるを得ないのである。往々にして事業戦略や機能別戦略の一人歩きが見られる。このことは競争優位の形成や高業績の実現を志向する戦略的人資源管理論にとっては重要なことであり、かかる考察態度が明示されていることは本論文の第2の意義である。

本論文提出者は、戦略的人資源管理についての3つの問題を指摘し、それらに照応する3つの潮流を明

らかにしている。それらが、戦略的人的資源管理の構造、過程および理論的基礎に関わるものとして、立体的に捉えられている。このことは戦略的人的資源管理の体系的な把握にとってきわめて有用なことである。この点に本論文の第3の意義が認められる。

以上のように把握できる諸研究について検討した結果、いずれの潮流においてもミドルマネジメント等の人的資源戦略に対する影響力の考慮が欠如していることが明らかにされた。この未解決の問題を克服し、新たな人的資源管理の在り方を明らかにするために、この領域の研究に創発論的視座を導入することが提案されていることの中に本論文の第4の意義がある。

2. 本論文の課題

以上において示したように、本論文は多くの重要な意義を有するものであるが、いくつかの課題がなお残されている。

「人と人の関係の問題」が「価値の流れの問題」の手段であることを明確にした考察態度が貫かれており、そのことが論文全体を意味づけていることはすでに述べたとおりである。しかしながら、論文の全体を鳥瞰すると、論述が少々断片的に見えるという不満を感じざるを得ない。戦略的人的資源管理ないし人的資源戦略と企業の利益目標との関係をより具体的に明示することが望まれる。このことは論文提出者自身が自覚しているところである。

さらに、創発論的視座をこの領域の研究に導入することが提案され、それは説得力のある叙述となっている。そのことは未解決問題の克服を期待させる。ただ、本論文においては、創発性問題が企業における階層的なタテの関係のみに限定されることとなる。しかし、創発性（emergence）の本来的な意味を考慮すると、同じ職能領域における他の戦略や異なる職能領域における戦略とのいわば職能的なヨコの関係、また、戦略的人的資源管理をして戦略的人的資源管理たらしめている企業環境との関係をも考察の中に編入することが可能であると言える。それらの諸関係によって触発される創発型戦略もあるのではないか。そのように考えることにより、創発型戦略をより広く立体的に捉えることが可能であり、そのことにより大きな成果が得られるものと思われる。このことを今後さらに追求してもらいたい。

本論文を出発点として、将来どのような理論の形成を企図するのかということをぜひ明らかにしていただきたい。すなわち、所与の目的を達成するための手段の追求や技術的批判（technische Kritik）を行ういわゆる技術論（Kunstlehre）を目指すのか、現実の諸現象をあくまで客観的に明らかにすることに徹する理論（Theorie）を目指すのかということは明確にされなければならない。そのことによって研究対象、研究方法および研究内容が強く規定されるからである。

本論文には以上のような課題が残されているが、これらは決して本論文の価値を損なうものではない。論文の提出者には残された課題に真摯に取り組み、研究成果を上げることが大いに期待される。

審査委員は、本論文提出者が博士（商学）の学位を受けるに値するものと判断する。